

ERP et conduite du changement

Table des matières

1. PRÉLIMINAIRE	4
1.1 OBJECTIF DE LA MISSION	4
1.2 MÉTHODOLOGIE	4
2. POINTS PRINCIPAUX	5
2.1 LA CONDUITE DU CHANGEMENT EST CAPITALE DANS LE SUCCÈS D'UN ERP	5
2.2 QU'ENTEND-ON PAR « CONDUITE DU CHANGEMENT » ?	5
2.3 CONSÉQUENCES D'UN MANQUE DE « CONDUITE DU CHANGEMENT »	5
2.4 POURQUOI CET ÉCHEC ?	5
2.5 DIFFICULTÉS DE CONDUIRE LE CHANGEMENT	5
2.6 GISEMENTS DE PRODUCTIVITÉ	5
3. ERP ET PROCESSUS	7
3.1 LA NOTION ESSENTIELLE DE PROCESSUS	7
3.2 LES PROCESSUS SUPPORTÉS	7
4. DÉPLOYER UN ERP	8
4.1 OBJECTIFS	8
4.2 DIFFÉRENTES TACTIQUES DE DÉPLOIEMENT	8
4.3 PARAMÉTRAGE OU NON PARAMÉTRAGE	9
4.4 DONNÉES	9
4.5 ORGANISATION POUR LE DÉPLOIEMENT	10
4.6 ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT	10
4.6.1 SCHÉMA GÉNÉRAL	10
4.6.2 LES DIFFÉRENTES PHASES DE TEST	11
4.6.3 LA CONVERSION	11
4.6.4 LES IMPACTS ORGANISATIONNELS	11
4.7 LA FORMATION ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT	11
4.7.1 POURQUOI CONDUITE DU CHANGEMENT ?	11
4.7.2 DES OBJECTIFS INATTENDUS	12
4.7.3 LES FREINS AUX CHANGEMENTS	12
4.7.4 QUAND DÉMARRER ?	12
4.7.5 COMBIEN DURE LA FORMATION ?	13
4.7.6 LA PRÉPARATION	13
4.7.7 PLAN DE COMMUNICATION	13
4.7.8 SENSIBILISATION AU LOGICIEL	14
4.7.9 FORMATION	14
4.7.10 L'IMPORTANCE DE L'EXPÉRIENCE	17
4.7.11 LA GESTION DES DEMANDES D'ÉVOLUTION	18
4.8 L'APRÈS LANCEMENT	18
4.8.1 LES BESOINS	18
4.8.2 LES REMÈDES	19
4.8.3 UN CONSTAT PRÉOCCUPANT	19

5. CONSTATATIONS	21
5.1 UN BILAN DÉCEVANT	21
5.2 FAITS MARQUANTS	21
5.2.1 DES AMBITIONS REVUES À LA BAISSSE	21
5.2.2 UNE TENDANCE À LA RÉGRESSION	21
5.2.3 CERTAINS GAINS ÉVIDENTS NE SONT PAS AU RENDEZ-VOUS	22
5.2.4 REENGINEERING	ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.
5.3 DES HYPOTHÈSES ERRONÉES	22
5.3.1 IL NE S'AGIT PAS D'UN DÉPLOIEMENT DE LOGICIEL	22
5.3.2 UN DÉPLOIEMENT D'ERP N'A PAS DE FIN	22
5.4 LA CONDUITE DU CHANGEMENT, NŒUD DU PROBLÈME	23
5.4.1 UN MANQUE DE PRISE DE CONSCIENCE	23
5.4.2 DES INVESTISSEMENTS INSUFFISANTS	23
5.5 LES DIFFICULTÉS DES INTÉGRATEURS	24
5.5.1 LES AIDES EN LIGNE (EPSS)	24
5.5.2 LA NATURE DU PROBLÈME	24
6. QUE FAIRE ?	26
6.1 UNE BONNE NOUVELLE	26
6.2 BÂTIR LES OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT	26
7. EN CONCLUSION	28

1. Préliminaire

1.1 Objectif de cette étude

Cette étude cherchait à comprendre quelle était l'importance de la formation des utilisateurs dans le succès de la mise en œuvre d'un ERP (en fait, plus généralement, de progiciels de gestion intégrés).

Très rapidement il est apparu qu'elle était capitale et que, d'ailleurs, il ne fallait pas parler de formation mais de « conduite du changement ».

1.2 Méthodologie

Ce texte est un rapport d'étude qualitative de 2 échantillons :

- Un échantillon chefs de projets déploiement
- Un échantillon managers de grands Cabinets de Conseil et d'éditeurs

L'examen a porté sur des projets internationaux menés par des très grandes entreprises et ayant été achevés depuis plus d'un an (au moins pour leur phase pilote) et ce de manière à pouvoir juger des résultats obtenus.

Il a été fait au travers d'entretiens semi-directifs longs (entre 2 et 4h), les chefs de projets ayant été interviewés à plusieurs reprises.

L'étude a été menée entre mars et mai 2002.

2. Points principaux

2.1 La conduite du changement est capitale dans le succès d'un ERP

Cette conclusion ne fait que confirmer le résultat d'études plus anciennes.

Cependant, il est préoccupant de constater que les directions générales n'ont pas lu ces études : les déploiements d'ERP que nous avons observés sont loin d'avoir apporté les bénéfices que l'on était susceptible d'attendre d'eux.

Bien plus grave, elles n'ont pas compris qu'un ERP devait être un outil de recherche de gains de productivité continue, non un projet sans lendemain, et donc que la structure de « conduite du changement » devait être permanente.

2.2 Qu'entend-on par « conduite du changement » ?

Un ERP est un système qui sert de canal d'irrigation en informations à un processus. Par conséquent, qui dit ERP dit processus et qui dit nouveau processus dit nouvelles tâches pour les employés.

Mettre en place un ERP s'accompagne généralement d'évolutions importantes des rôles de l'ensemble des employés d'une entreprise, des personnels administratifs pouvant, par exemple, devenir des points de contact clients uniques. Si l'organisation ne maîtrise pas, dans son ensemble, ces nouveaux rôles, l'évolution est un échec, l'entreprise pouvant même régresser.

C'est cette évolution massive que l'on entend par « conduite du changement ».

2.3 Conséquences d'un manque de « conduite du changement »

On observe un peu partout que des catégories clés des personnels (y compris les managers) sont hermétiques au changement et lui opposent une forme de résistance passive. Mais, paradoxalement, le « Reengineering » qui a été fait leur a donné une importance accrue dans les affaires de l'entreprise.

Les conséquences ne sont pas triviales : si un employé devient le seul gestionnaire des stocks et qu'il n'effectue pas correctement son travail, la performance globale de l'entreprise en est affectée ; si un « point de contact client » n'est pas motivé, il peut détruire efficacement le marché de sa société.

2.4 Pourquoi cet échec ?

Il semble qu'il s'explique essentiellement par une méprise : les dirigeants ont cru faire un investissement dans un outil de production, ils n'ont pas perçu que celui-ci avait un impact déterminant sur les tâches de leurs employés et que le succès de l'opération était l'otage de leur bon vouloir.

2.5 Difficultés de conduire le changement

De manière surprenante, cette étude donne l'impression d'une « montagne qui accouche d'une souris » : la « conduite du changement » qu'il s'agit de mener est modeste. Les interviewés ont surtout fait état de l'importance de combattre des angoisses, des rumeurs,... mais pas de problèmes techniques irrémédiables.

En fait, une conduite du changement efficace est avant tout une campagne de communication et de stimulation réussie s'appuyant sur une logistique impeccable.

Et ici on constate une nouvelle erreur : trop d'entreprises ont concentré leur énergie sur la formation à l'outil, alors que c'était la motivation qui était déterminante.

Mais la complexité de la tâche ne doit pas être sous-estimée : donner le courage de sauter, même une petite marche, à l'ensemble d'une organisation est un travail gigantesque pour lequel peu d'entreprises et d'intégrateurs sont armés.

2.6 Gisements de productivité

Si les ERP doivent permettre des gains de productivité, on ne peut que constater qu'ils n'ont pas encore été captés et qu'ils restent à trouver.

Car un ERP n'est qu'un outil de recherche des gains de productivité, non, à lui seul, le moyen de les obtenir, contrairement à ce que l'on a pu penser.

Or, cette recherche passera par de nouvelles procédures, des modifications de paramétrage des ERP (une opération complexe),... donc de nouvelles évolutions des rôles, une nouvelle « conduite du changement ».

Malheureusement, il semblerait que les entreprises considèrent que la page ERP est tournée : les directions ont depuis longtemps oublié cette préoccupation, les équipes de pilotage cherchent discrètement des emplois un peu moins ingrats. Le savoir-faire disparaît.

Si les entreprises veulent exploiter ces gisements, mais aussi éviter que leur progiciel de gestion (qui conditionne leurs procédures et donc leur capacité de réaction) ne devienne un boulet, elles devront réagir vigoureusement et mettre en place de réels « réseaux d'assurance qualité » qui, en permanence, analysent les processus, proposent des améliorations et lancent les mesures qui permettent de faire évoluer l'organisation et les assurent d'un niveau homogène de compétence au sein de leurs équipes.

Cette fois-ci il ne faudra pas oublier de s'assurer avant l'évolution que les équipes sont prêtes à assumer leurs nouvelles responsabilités.

Mais, il ne faut pas se leurrer, constituer un tel réseau est un défi :

- Il demande de maintenir dédié à cette tâche un grand nombre de personnels de bonne trempe : chefs de projets, « process owners », « key users », intégrateurs ERP, spécialistes systèmes d'information, cellules d'organisation et de conduite du changement,... ce qui a un coût élevé.
- Faire bouger avec unité quasiment l'ensemble des personnels d'une multinationale est ardu.

3. ERP et Processus

3.1 La notion essentielle de Processus

ERP ↔ processus

Un ERP est un logiciel qui a pour objectif de fournir une colonne vertébrale informationnelle à un processus.

Un processus est une suite de tâches ordonnées avec entrées / sorties bien définies.

Cette notion de processus est fondamentale pour comprendre les impacts d'un tel système sur une entreprise.

En particulier, les ERP ont un lien très étroit avec le « Reengineering » :

- Le Reengineering est une tentative de revoir fondamentalement les processus de l'entreprise à la recherche de gains exceptionnels
- Cette révision est faite avec les nouvelles possibilités des nouvelles technologies en tête

3.2 Les processus supportés

Quasiment tous les processus de l'entreprise peuvent être supportés par l'un ou l'autre des logiciels de gestion (cf. modules de SAP). Par exemple :

- Processus financiers
- Chaîne d'approvisionnement
- Processus de fabrication
- Service client
- Gestion des forces de vente
- Gestion des ressources humaines
- Maintenance
- Gestion de projet
- Gestion d'entreprise

On peut enfin noter que toutes les tâches d'une entreprise ne peuvent entrer dans la notion de processus, en particulier, tout ce qui est créatif, qui demande une grande réactivité y échappe (cf. le fonctionnement d'un centre de recherche ou d'une équipe de football).

4. Déployer un ERP

4.1 Objectifs

En fait, on a deux grands cas de figure :

- Soit l'on vise l'installation d'un nouveau progiciel, par exemple par ce que l'ancien système ne permet pas d'assurer certaines fonctionnalités (cf. le bug de l'an 2000) et, en général, on essaie de le mettre en place sur un laps de temps court (entre 6 et 9 mois), ce qui signifie généralement un paramétrage minimal.
- Soit l'on vise à faire un « Reengineering » de l'entreprise, à modifier ses procédures clés. La mise au point est alors beaucoup plus longue et peut s'étendre sur plusieurs années.

4.2 Différentes tactiques de déploiement

<i>Couverture¹ en termes de processus</i>	Exhaustive	Par région ou BU	« Big bang »
	Limitée	Incrémental	Par processus
		Limitée	Exhaustive

Couverture géographique

L'approche incrémentale peut être beaucoup trop lente et trop coûteuse.

L'approche « big bang » semble avoir connu initialement une certaine popularité dans les entreprises, sa justification étant de déployer un ERP très rapidement, avec un paramétrage souvent minimal, et de demander, ensuite, à l'organisation de s'adapter à ce nouvel outil. La mise au point du paramétrage se faisant dans un second temps.

Cette approche a de très sévères limitations : en fait, on a constaté qu'il était quasiment impossible de faire « recoller » l'organisation aux nouveaux processus, d'où une dégradation de la performance de l'entreprise qu'était incapable de contre-balancer les bénéfices du nouveau progiciel.

De plus, la logique veut que ce soit le processus qui guide le progiciel et non l'inverse : si l'on désire faire évoluer une organisation, il est évident qu'il faut la reconstruire d'abord et paramétrer le progiciel ensuite (les contraintes informatiques devant cependant être prises en compte dans la phase amont).

Il semble que l'approche la plus commune soit plutôt un « roll out », une mise au point progressive d'une ou plusieurs fonctions d'une unité à une autre.

Généralement, on essaie de couvrir les principaux processus. Mais, dans certains cas, il peut ne s'agir que d'un seul module (généralement les procédures financières).

L'observation des interviewés les conduit à penser que des « *projets itératifs tournés vers l'utilisateur, qui sont partis de quelques processus de l'organisation, conçus en tenant compte des rôles futurs des utilisateurs* », donnent les meilleurs résultats.

¹ Tableau issu de « Mission Critical, Realizing the Promise of Enterprise Systems », Davenport, HBS Press, 2000.

4.3 Paramétrage ou non paramétrage

Le paramétrage d'un progiciel de gestion est une tâche longue et complexe, qui peut mener à des impossibilités. Par exemple, certains pionniers ont renoncé à leur investissement lorsqu'ils ont compris que le nouveau progiciel compliquait des tâches critiques.

Il y a une tendance générale à limiter au maximum le paramétrage d'un progiciel :

- Les grands éditeurs proposent des « templates » qui permettent aux entreprises d'un même secteur économique de disposer d'un progiciel qui représente les « bonnes pratiques » du métier
- D'une manière générale, les grandes entreprises tendent à paramétrer le progiciel pour une unité d'un groupe et à chercher à imposer le même paramétrage à l'ensemble des unités qui lui ressemblent.
- Les intégrateurs tendent à limiter les possibilités de paramétrage de manière à réduire leurs prix.
- Les PME dont les moyens sont faibles tendent à choisir des logiciels pré paramétrés.

Cependant cette stratégie pose 2 problèmes qui sont loin d'être triviaux :

Uniformisation des processus	Un progiciel de gestion ayant un impact fort sur les processus de l'entreprise, si toutes les sociétés d'un secteur utilisent le même progiciel avec le même paramétrage pour leurs principaux processus, leur différenciation va diminuer et les risques d'une guerre des prix à outrance ne peuvent qu'augmenter. Certains secteurs sont déjà sujets à de tels phénomènes.
Divorce entre organisation et nouveau processus (cf. démarche « big bang »)	Des processus éloignés des pratiques imposent une révision en profondeur des activités d'une grande partie des employés. Sans ce travail (extrêmement complexe), le progiciel sera mal utilisé, et il y a de fortes chances qu'il y ait une dégradation des performances de l'entreprise.

4.4 Données

Parmi les autres choix cruciaux, s'inscrivent la question de l'uniformité des informations manipulées et du paramétrage du système d'une unité à une autre.

Généralement des unités ayant des métiers différents ont leurs propres paramétrages. En cas de besoin, il est alors extrêmement difficile de faire converger ces paramétrages, le fait qu'il s'agisse du même progiciel ne semble pas permettre de faire l'économie d'un projet de fusion de grande ampleur.

Un objectif majeur des progiciels de gestion est aussi de permettre de donner à l'ensemble des unités la même signification aux mêmes informations. Ainsi, il est possible de faire des analyses, des comparaisons, d'agréger des données,...

Cependant, les usages et contextes locaux peuvent diverger fortement et conduire à des compromis plus ou moins importants.

La pondération global / local semble assez difficile à établir, certains interviewés reprochant l'intransigeance de la ligne poursuivie par leur entreprise, d'autres regrettant d'avoir « trop lâché ».

Un exemple de compromis réussi combinait une approche intransigente avec un chef de projet local ayant une excellente connaissance des contraintes du terrain et qui a su faire « passer » le petit nombre d'assouplissements qui ont amélioré de manière décisive le confort des opérationnels sans nuire aux bénéfices d'une norme commune.

4.5 Organisation pour le déploiement

Même si l'on distingue des différences d'une entreprise à l'autre, la structure de projet qui va piloter le déploiement d'un ERP présente généralement une même forme :

Sponsor (s): un ou plusieurs "top managers", représentent la société et sa stratégie, communiquent autour du projet, lui apportent leur soutien, arbitrent... Chef de projet ou plus généralement Comité de pilotage rassemblant des responsable pour chaque famille de « problèmes » (processus, système d'information, conduite du changement,...)			
Processus ou module ERP : l'ERP est orienté processus, il est donc logique de découper le projet en processus.		<i>Cellule data management</i>	<i>Cellule Change management (ou formation)</i>
Process owner ou (process leader ou coordinateur,...). conçoivent les nouveaux processus, effectuent les arbitrages, coordonnent le travail des équipes dans leur domaine Key (ou super) users: participent aux spécifications, testent le progiciel, responsables (pendant et après le déploiement) de la formation des "end users" (et aussi de leur « vendre » le projet). C'est en général un travail à plein temps. Équipes de mise en œuvre : Consultants intégrateurs et spécialistes systèmes d'information	...		

4.6 Étapes du déploiement

4.6.1 Schéma général

Conception	Spécifications fonctionnelles		Test	Démarrage
	Analyse impact	Scénarios		
			Formation formateur	
	Travail organisation Organisation cible		Formation organisation	
			Procédures métier (comment se réorganise le métier)	

4.6.2 Les différentes phases de test

Étape	Qui?	Commentaire
Mesure des écarts (ou « Fit / gap »)	Key users / intégrateurs	Analyse de l'écart entre existant et nouveau système (tel qu'il ressort des travaux préliminaires de l'intégrateur ou du « template » proposé) si le « gap » ne peut être comblé la solution est adaptée.
<i>Construction de la solution</i>		
Tests unitaires	Intégrateurs	
Tests d'intégration	Key users / intégrateurs	
Tests fonctionnels	Key users / intégrateurs	« Les key users doivent signer en bas de chaque test » (acceptance)
Formation	Les Key users sont responsables de cette formation.	Les tests sont arrêtés un mois avant le déploiement.

4.6.3 La conversion

Une des étapes critiques du projet est la conversion des données, c'est-à-dire le passage des données de l'entreprise de l'ancien système au nouveau.

La difficulté vient de ce que le système doit être entièrement opérationnel du jour au lendemain. D'où l'intérêt de faire des tests.

4.6.4 Les impacts organisationnels

Une erreur qui a été souvent commise a été de croire que ce type de projet était un simple investissement technique.

Or, la mise en place d'un ERP conduit à une refonte de bon nombre de processus et donc à la révision des missions de la majorité des employés, cette révision dans un grand nombre de cas observés va à l'encontre de la culture de certains types de personnels (par exemple exigence de saisie pour les commerciaux, demande à des assistantes commerciales responsables de travaux administratifs, de devenir le point de contact de grands clients) tout en leur donnant paradoxalement une importance accrue dans la réalisation des performances de l'entreprise (par exemple les assistantes commerciales déjà citées deviennent responsables de la relation client).

Ainsi que le précise tous les interviewés :

La formation ne doit pas être une formation à un progiciel mais l'apprentissage d'un nouveau rôle dans l'entreprise.

4.7 La formation et la conduite du changement

4.7.1 Pourquoi conduite du changement ?

Les experts rencontrés estiment que ce qui explique contre performances ou, du moins, résultats décevants est d'avoir sous-estimé le changement qu'apporte l'arrivée du nouveau progiciel aux tâches accomplies par les employés.

Beaucoup d'entreprises se sont contentées de former les utilisateurs au logiciel, sans comprendre que le cœur du problème était la préparation à l'évolution de leur tâche et

souvent de véritables révolutions qui peuvent conduire un administratif à passer le plus clair de son temps à négocier avec des clients (un cas de figure relativement répandu).

4.7.2 Des objectifs inattendus

Avec le recul, il ne semble pas que l'obstacle technique soit dominant. En fait même des personnels « âgés », a priori réfractaires à l'informatique se sont correctement adaptés.

Un interviewé résume ainsi son expérience :

« ce qui est important est que les gens adhèrent »

sur le long terme : « maintenir le niveau de compétence des gens est extrêmement important »

Pour lui, le premier objectif est de la conduite du changement est « de combattre les angoisses », le premier enjeu pour le chef de projet est de permettre aux équipes « de reprendre leurs marques ».

4.7.3 Les freins aux changements

En effet, on peut noter que les freins au changement sont essentiellement constitués par des inquiétudes dont la nature évolue au cours du temps :

Manque d'information en phase de paramétrage	Le paramétrage dure longtemps, il fait intervenir des équipes nombreuses qui travaillent sans contact avec l'entreprise, l'organisation en déduit que le logiciel qui va en résulter ne peut qu'être complexe et que l'adaptation sera douloureuse. Elle peut aussi penser que le secret est voulu est que lorsque le voile sera levé, la réalité ne sera pas favorable à ses intérêts.
Héritage des réorganisations passées	Tirant des enseignements des réorganisations passées, les équipes font l'amalgame entre nouveau projet et licenciements.
Un changement imposé	Le changement est dans la quasi totalité des cas imposé par une direction générale internationale, ce qui conduit à ce que des managers, même de très haut niveau (par exemple dirigeants opérationnels internationaux ou dirigeants généraux régionaux), n'appliquent la mesure qu'à contre-cœur. <i>« il y a beaucoup de projets top down, très politiques, les directions ont du mal à s'impliquer »</i> Ce manque de motivation du management, qui ne joue pas son rôle de stimulation, est un des blocages les plus forts au changement. <i>« il faut une grosse motivation à tous les niveaux, (...) la direction ne d'implique pas, et on le ressent tout au long du projet »</i>
Connotations négatives	Des a priori accompagnent la notion de progiciel de gestion : « complexité », « flux tendus », « traçabilité ».
Complexité apparente	Un progiciel de gestion correspond généralement à une complexification du travail : il arrive fréquemment que l'on remplace un logiciel sur-mesure en langage national « métier » par un logiciel dont l'interface est en anglais et la terminologie abstraite (« la terminologie SAP est très technique »).
Surcharge de travail post déploiement	Le déploiement d'un ERP conduit généralement à une augmentation de la charge de travail des équipes locales

Ces points seront, pour la plupart, repris dans la suite.

4.7.4 Quand démarrer ?

Une erreur souvent commise a été de démarrer la formation beaucoup trop tôt et de manière trop théorique.

Un phénomène général chez les pionniers du déploiement d'ERP a été de maintenir les équipes dans une attitude passive qui a nuit efficacement à leur appropriation des nouveaux modes de fonctionnement.

Les interviewés estiment qu'il faut commencer environ 3 mois avant le déploiement mais de manière progressive, par une sensibilisation préliminaire qui amène les futurs utilisateurs à comprendre l'intérêt de la nouvelle organisation et, finalement, à en devenir des acteurs.

Le coup d'envoi de la formation au progiciel intervient généralement 1 mois avant le lancement. La fin de la formation doit être le plus proche possible du déploiement.

4.7.5 Combien dure la formation ?

L'investissement est très important, les chiffres cités s'établissent autour de 10 jours par personne, sachant qu'il faut, après le déploiement, un constant entretien et que chaque évolution de l'organisation et du progiciel exige des formations de grande ampleur.

Des services permanents spéciaux se sont souvent constitués pour accomplir cette nouvelle tâche, qui, généralement, n'était pas prévue initialement.

À noter que les « key users », qui sont des employés d'élite, non seulement doivent être totalement dédiés au projet, mais, surtout, lui rester affectés définitivement après son achèvement, ce qui pose partout de très délicats problèmes.

4.7.6 La préparation

4.7.7 Plan de communication

Plus que d'un plan de communication, il ressort de ces entretiens, que les entreprises qui déploient un progiciel de gestion intégré doivent mettre en place un plan de communication, un de ses objectifs étant de combattre « la rumeur » :

« il faut identifier les facteurs de risque et de changement et mettre en place un plan de communication »

4.7.7.1 Évolution des rôles

D'après les interviewés la première étape à réaliser est d'identifier qui va être touché par le changement et quels vont en être les conséquences pratiques.

L'intégrateur doit repérer avec l'organisation ce que cette évolution représente, ce qui sous-entend de :

- Redéfinir les tâches de l'organisation, compte-tenu des principes directeurs du nouveau système.
- Revoir l'organigramme.
- Faire évoluer, éventuellement, le paramétrage du progiciel.

Cette tâche est complexe, car elle exige de connaître la nature du travail mais aussi les usages établis qui risquent d'entrer en conflit avec les exigences des nouvelles missions et les « a priori » des personnels concernés.

Elle est généralement menée avec les « key users », qui représentent leurs collègues. Cependant, l'ensemble de l'équipe projet doit aussi prendre la peine de comprendre la problématique en profondeur.

« on est allé voir comment fonctionnaient les assistantes commerciales » (un responsable local de la conduite du changement)

À ce point, l'approche recommandée par tous est d'organiser des séances préliminaires pour présenter aux employés ce qui va changer dans leur travail quotidien et les raisons de ce changement. Il est important de noter qu'initialement il est extrêmement rare que les utilisateurs finals perçoivent l'intérêt de l'évolution.

L'ensemble des interviewés juge qu'il faut absolument expliquer concrètement aux personnels comment va évoluer leur rôle, pourquoi (bénéfices pour l'entreprise) et comment va se dérouler leur nouveau travail.

« il faut définir les règles de l'art » « à partir d'un flow chart : (...) voilà comment se passe une commande (...) remettre dans le contexte du process (...) démonstration : voilà comment on fait maintenant (...) en reprenant les noms d'affaires (i.e. le vocabulaire exact employé par les utilisateurs finals) »... « les gens ont besoin d'être rassurés ».

Il est notamment important de ne pas donner une image exagérément positive de l'avenir en masquant le fait que certaines évolutions seront immédiatement défavorables : les nouveaux logiciels sont généralement nettement moins bien adaptés aux usages locaux que leurs prédécesseurs ; ils peuvent exiger un surcroît de travail ; les changements dans le rôle de chaque personne peuvent être fondamentaux...

« il faut expliquer les changements majeurs »

Ces points négatifs doivent être, bien entendu, remis dans le contexte des bénéfices à long terme que peut tirer l'entreprise de cette évolution.

4.7.8 Sensibilisation au logiciel

Il a été constaté que le logiciel et son processus de paramétrage, long et qui fait intervenir des techniciens extérieurs, inquiétait.

« pendant 6 mois on a fonctionné sans ouverture vers l'extérieur, les gens disaient : que se passe-t-il ? » Afin de commencer à motiver les futurs utilisateurs, des « sessions portes ouvertes » ont été organisées, un « kit de formation » conçu pour leur expliquer le projet et surtout « répondre à leurs inquiétudes », en effet, les employés « n'avaient pas besoin d'un nouvel outil », « les gens avaient l'habitude de leurs outils ».

La phase préliminaire doit, dans la mesure du possible, « dédramatiser » le changement, en présentant les côtés positifs du nouvel outil. Le fait de ne pas pouvoir, à cette étape disposer d'une copie du logiciel en fonctionnement est un handicap, les utilisateurs ayant besoin de « toucher pour comprendre ».

« les gens veulent voir (...) on leur dit « ça va se passer comme cela » (...) mais on ne peut rien montrer ».

4.7.9 Formation

4.7.9.1 Le rôle clé des Key users

Les interviewés sont d'accord sur le fait que la formation doit être effectuée par des « pairs », les « key users ».

Tous les échecs constatés viennent de ce que la formation a été reçue de manière passive sans que l'organisation se l'approprie. Les dégâts sont alors quasiment irréparables, ainsi, un responsable du « change management » d'un projet international remarque :

Le problème principal rencontré, avec le site pilote, vient d'erreurs de formation qui ont conduit à une mauvaise appropriation du produit : les Key users n'ont pu être suffisamment formés ; les end users ont dû être formés par des consultants, dont le niveau était inhomogène ; en outre, des retards ont fait, que beaucoup d'end users étaient en congé.

Résultat : « faible appropriation, mauvaise compréhension ». Ce type d'erreur a un coût élevé « le retard se rattrape petit à petit, il a fallu pas mal de formations complémentaires, certaines populations ne se sont pas approprié le logiciel, d'autres sont hermétiques ».

Cependant, la difficulté de la tâche ne peut être masquée :

- Le management et les key users ont eux-mêmes du mal à maîtriser suffisamment le logiciel pour pouvoir répondre aux questions des utilisateurs, les rassurer et surtout mettre un terme aux critiques.

« on pensait s'appuyer sur eux, mais ça n'a pas été possible »

- Les « key users » doivent être quasiment totalement dédiés au projet (le seuil minimum étant généralement établi à 70/80%), or ils représentent entre 10 et 20% de la population opérationnelle concernée.
- Les séances de formation sont extrêmement difficiles à utiliser, car elles doivent se faire à proximité de la date de déploiement, par petits groupes et elles sont relativement longues, ce qui pose à la fois la question de la disponibilité des personnels de

formation, du management et des utilisateurs finals (cf. « *le casse-tête des congés* » évoqué par plusieurs interviewés).

4.7.9.2 Le rôle clé du management

« Il faut une forte motivation du management opérationnel, des relais au niveau du management intermédiaire, des patrons de pays », sinon, « (les personnels) essaient de recréer ce qu'ils avaient avant ».

Le rôle capital du management a été mesuré « en creux », en effet, une grande partie des échecs et rejets est attribué à son manque de motivation.

Ce qu'on lui demande est, finalement, assez modeste : il doit avoir la rigueur de faire renoncer ses équipes à des pratiques désuètes (par exemple tableaux de prix ressaisis par des assistantes à partir d'un ERP). Malheureusement, face à la moindre résistance, le management bat trop souvent en retraite :

« quand vos outils fonctionneront, je demanderai à mes commerciaux de les utiliser ».

Or, les équipes de « change management » n'ont pas la force suffisante pour faire évoluer l'ensemble de l'entreprise sans eux.

Les interviewés constatent que cette résistance du management est très difficile à détecter - car il semble totalement acquis à la cause du projet - et quasiment impossible à combattre, sauf par un accompagnement important, ce qui est fort coûteux pour un projet international, du fait que ce comportement touche l'ensemble des métiers : forces de vente, relation client, directions financières,...

4.7.9.3 Une nécessaire adaptation

Tous les interviewés constatent une forte inhomogénéité de niveau, à commencer en ce qui concerne la maîtrise des outils informatiques.

Il y a « beaucoup de choses à digérer ». Par ordre Windows ; navigation dans SAP ; nouveaux processus

Dans certains cas, il a fallu aussi former des équipes à l'usage de la souris (personnels utilisant des « mainframes »).

La difficulté d'apprentissage est souvent liée à l'âge, les jeunes employés ayant peu de difficultés à s'adapter, les plus anciens devant affronter une importante appréhension. Or, ce sont aussi eux qui détiennent savoir et expérience. Il est donc essentiel de leur consacrer beaucoup d'attention « *d'être à leur écoute* ».

À noter qu'aucun blocage définitif à l'outil n'a été démontré et que le suivi des employés les plus récalcitrants se révèle plus qualitatif que quantitatif.

La diversité de cette adaptation n'avait souvent pas été envisagée initialement.

Si le fait que la langue du progiciel soit unique (généralement l'anglais) ne pose pas de problème (après un apprentissage plus ou moins long), les formations doivent impérativement être dans la langue du pays, ce que plusieurs entreprises n'avaient pas prévu. Un interviewé cite le cas d'une petite filiale qui a exigé, en dernière minute, une formation en langue nationale (le Français) d'équipes qui refusaient le progiciel. Un autre a dû faire traduire l'ensemble de sa formation en polonais parce qu'un seul utilisateur de la direction financière de sa filiale polonaise ne comprenait pas l'anglais.

De plus, la complexité du produit met régulièrement en échec les approches traditionnelles de formation :

« les données structurantes de SAP (...) on n'arrivait pas à intéresser les gens (d'où un changement de stratégie de formation, du cours à l'expérimentation :) il vaut mieux répondre aux questions, il faut que les gens manipulent »

En résumé, constate un interviewé, il n'y a que des cas particuliers :

Chaque formation « est adaptée à l'interlocuteur ».

4.7.9.4 Privilégier les méthodes « actives »

Le type de formation doit être adapté à l'utilisateur en étant le « plus proche possible » de sa future activité. Mais surtout en tenant compte des objectifs dominants : combattre les angoisses, faire entrer dans les mœurs les nouvelles procédures.

Un consultant estime qu'il faut permettre très tôt à l'ensemble de la population de se familiariser avec le nouveau logiciel et de l'utiliser

de « jouer avec », car « les gens ne peuvent comprendre que si ils ont touché »

En effet, c'est le seul moyen pour mettre à jour d'éventuelles limitations du paramétrage ou de freins à l'adoption. Or, il ne semble pas que ce soit facile, si bien que « *les gens ne s'approprient pas* » le progiciel.

Il semblerait aussi qu'il faille jouer à fond des dynamiques de groupe. Ce qui conduit à des méthodes de formation qui sont quelque peu contre-intuitives.

Par exemple, un interviewé a choisi lors de « la migration de la base de commandes » de faire exécuter une ressaisie manuelle. Les responsables de ce travail (énorme !) se sont donc réunis un week-end (« *pas de pression du téléphone* ») pour effectuer cette tâche.

Cette stratégie de formation, peu évidente, s'est révélée un « *bon choix* », car non seulement ce travail manuel répétitif a permis à chacun de bien comprendre le fonctionnement du progiciel mais, surtout, cela a soudé l'équipe autour du projet : « *les gens se sont entraînés* ».

Une des constantes de ces interviews a été la constatation que plus les utilisateurs finals étaient passifs, plus le taux de rejet était élevé.

Pour reprendre l'exemple ci-dessus, l'interviewé, qui n'avait pas assez de ressources internes, a dû passer par des prestataires externes pour former ses équipes commerciales (qu'il était impossible d'immobiliser). Le changement n'a pas pris :

« dérive des ITC : j'envoie toutes mes offres de prix aux assistantes ».

4.7.9.5 La formation comme test

Un autre enseignement qui n'était pas évident a priori est que la formation a un rôle capital de test des fonctionnalités du progiciel.

En effet, il va devoir remplacer des processus complexes, faits d'un très grand nombre de petits sous-processus donc chacun a un intérêt qui peut-être capital, et donc qu'il est très difficile de définir de manière exhaustive de mémoire : même un excellent « key user » peut oublier des cas particuliers. Ainsi, un interviewé s'est rendu compte après déploiement qu'un « cas particulier » représentant 50% de son chiffre d'affaires avait été omis.

Projet pilote : « un mois après le lancement, il restait 250 « issues » » : ces problèmes vont du « bug à la commande qui ne passe pas », à « l'interface avec le logisticien qui ne fonctionne pas ». Les raisons ? : « fit / gap mal mené ; explications insuffisantes ; tests mal conduits » ; ... « Le problème principal rencontré, avec le site pilote, vient d'erreurs de formation qui ont conduit à une mauvaise appropriation du produit »

Un consultant juge que le seul moyen de parer à ce problème est par une simulation préliminaire suffisante et cette simulation est intimement liée à la formation, qui doit permettre à chacun de manipuler l'outil :

« la formation aide à valider le système ».

Les tests ne doivent donc pas se limiter aux « key users », il est essentiel que les « end users » puissent avoir accès à l'outil pour détecter à temps ses limitations.

4.7.9.6 Comment s'assurer de la maîtrise effective des processus ?

Le seul moyen pour vérifier à temps (avant le déploiement) que les équipes maîtrisent les nouvelles procédures est par un accompagnement étroit. Ce qui est parfois fait mais rarement possible.

Ce problème fait l'objet de plusieurs solutions approximatives : mesure d'un niveau atteint par un groupe, utilisation de « leaders d'opinion » pour assurer la diffusion du message (les key users). Un chef de projet international déclare faire confiance au management local pour lui faire connaître les difficultés d'appropriation rencontrées par ses équipes.

En seconde analyse aucun des interviewés ne trouve ces méthodes très satisfaisantes. Elles expliquent notamment la vie dure des phénomènes de rejet constatés, et, plus simplement, l'importance des oublis qui se révèlent après déploiement. Quelques remarques :

- Ces leaders d'opinion représentent à peine 10% de la population totale et « *ils n'ont pas le temps de montrer* » à leurs collègues.
- « *on ne peut pas aller partout* » : la formation est limitée à certaines unités principales. Si bien que lors du déploiement « *les gens paniquent* », faute d'avoir été suffisamment préparés. Cette « panique » peut venir de causes mineures et souvent imprévisibles pour le management, par exemple elle peut être causée parce qu'ils ne comprennent pas la langue du logiciel.
- Globalement, il y a souvent une faible familiarité initiale avec l'informatique (par exemple besoin de formation à l'environnement PC) pour une partie importante de la population concernée. Utiliser un consultant de haut niveau pour apporter ce type de connaissances peut paraître déplacé. Mais comment faire sans elle ? Un consultant dit recommander à ses clients de passer par des spécialistes de ce type de formation, mais est-il suivi ?
- Le paramétrage du progiciel évolue beaucoup et jusqu'au dernier moment, la formation n'arrive souvent pas à suivre ce mouvement. En outre, ce paramétrage demande généralement l'essentiel des ressources de l'intégrateur qui peut être amené à réduire son effort de formation.

« le vrai problème est comment mesurer (la maîtrise effective par les « end users » de l'outil. Aujourd'hui) il n'y a aucun garde-fous (...) formé, pas formé, on démarre (...) et après pour rattraper c'est extrêmement dur »

4.7.10 L'importance de l'expérience

Il ressort de cette étude que l'un des critères fondamentaux de succès est :

- Que les personnes qui l'encadrent aient déjà une expérience réussie de ce type de déploiement.
- Qu'elles lui restent affectées continûment, avant et après le déploiement.

Cette remarque s'applique à la fois aux personnels internes mais aussi aux prestataires de la société (pour la phase pré déploiement). D'ailleurs plusieurs interviewés regrettent² le « *turn over* » des intégrateurs, dont les consultants changent « *tous les 2 mois* », ce qui impose non seulement un travail supplémentaire à l'équipe projet (qui doit former ces nouveaux arrivants) mais surtout nuit à la motivation de l'entreprise.

Encore une fois, il semble que lorsque l'on veut bien faire les choses, l'investissement soit notable. Par exemple, lors d'un « roll out », c'est-à-dire la mise en place d'un progiciel pré paramétré (adaptation minimale), concernant principalement 60 personnes, sur une durée de 1 an :

- Coût d'intégration : 6 mois à 30 personnes (intégrateur)

² Dans un cas un quasi échec est attribué en partie à ce phénomène.

- Spécification et formation : 6 coordinateurs à plein temps, 10 « key users » (à 80%), 10 consultants à plein temps (5 internes pour transfert de compétence, 5 intégrateurs), 1 spécialiste de la conduite du changement (à 60% sur les 6 derniers mois).
- Personnel : 6 jours de formation par personne (+ sensibilisation + exercice de mise en œuvre de 2 jours), le management participant à chaque formation (et ayant subi une formation préliminaire).
- Centre de compétence ERP au niveau du siège.

4.7.11 La gestion des demandes d'évolution

Consultants et chefs de projets s'accordent à penser qu'il est important que les utilisateurs finals expriment très tôt leur vision des limitations du logiciel, afin d'éviter des oublis qui expliquent l'inflation trop souvent constatée des coûts d'intégration.

Mais comment faire la part entre les demandes fondées et celles (majoritaires) qui ne le sont pas ?

L'idée qui semble donner les meilleurs résultats est d'installer différents niveaux de filtrage. À titre d'illustration :

- Une cellule d'accompagnement essaie de résoudre les problèmes ou de montrer à l'utilisateur final comment les résoudre avec les moyens qui lui sont offerts.
- Si elle n'y parvient pas, elle les transmet aux intégrateurs (qui demeurent quelques mois après le lancement).
- Enfin, une cellule de compétence centralisée au siège de la société est généralement constituée, c'est elle qui décide, en dernier recours, des suites à donner aux demandes d'évolution.

Encore une fois ce dispositif exige un minimum de ressources internes.

4.8 L'après lancement

4.8.1 Les besoins

Les interviewés insistent sur l'importance de « l'entretien des connaissances » : les gens ont besoin « *d'être formés et reformés* » déclarent plusieurs d'entre eux :

« techniques SAP, procédures de travail (il faut) faire en sorte que les gens aient bien compris »... « il faut faire en permanence des piqûres de rappel », car « SAP est très différent des logiciels classiques ».

Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, le travail à faire après le déploiement est quasiment plus important que celui qui le précède.

Et ce pour plusieurs raisons :

4.8.1.1 Les acquis se perdent si ils ne sont pas entretenus

Le besoin de formation continue peut s'expliquer par un usage qui n'est pas toujours fréquent :

« les représentants ont besoin d'être reformés parce qu'ils peuvent passer 6 mois sans utiliser ».

Plus généralement, il est surprenant de constater que très souvent la formation ne « colle pas ». Ceux des chefs de projets qui ont pu accumuler du recul par rapport à ce type de déploiement, notent tous des phénomènes de déperdition quelque peu désespérants :

« les gens, on les forme, on les re-forme et on se demande ce qu'ils ont compris (...) certains utilisateurs posent des questions qui nous laissent pantois ».

Un responsable grand compte d'un éditeur de progiciel se dit frappé de la mauvaise connaissance des fonctionnalités réelles de ce progiciel et de la force d'a priori erronés, qu'il constate au travers des questions des utilisateurs qu'il rencontre.

4.8.1.2 Le progiciel ne donne son potentiel que sur le long terme

Une observation d'un interviewé chef de projet, un an après le lancement :

« on sait prendre des commandes, facturer, on sait livrer », « le SFA, le datawarehouse commencent à tourner » mais, « perception que le projet n'est pas utilisé à 100% », « les gens n'ont pas cherché à utiliser les améliorations apportées par le nouveau progiciel ». En fait, il n'est pas certain que le système ait vraiment apporté des gains de productivité (au contraire ?) Pourquoi ? Parce que les membres de l'entreprise essaient de l'utiliser comme l'ancien système ce pour quoi il n'est pas fait.

Cette analyse recoupe toutes les expériences : en fait un progiciel de gestion intégré n'apporte pas immédiatement une amélioration à la productivité de l'entreprise, il demande au préalable que l'ensemble des personnels s'approprie l'outil, pour pouvoir découvrir comment ses fonctionnalités avancées permettent de faire évoluer, cette fois-ci de manière notable, les procédures de l'entreprise.

Aucune des organisations observées n'est encore entrée dans cette seconde phase de développement, si bien que les bénéfices retirés de leur progiciel de gestion semblent faibles, parfois inexistant, celui-ci ne faisant, pour le moment, pas mieux que le système précédent.

4.8.1.3 Vie de l'entreprise

Enfin, un phénomène qui semble avoir été sérieusement sous-estimé est la vie de l'entreprise après le déploiement : le besoin de formation de nouveaux utilisateurs est loin d'être négligeable, mais surtout, la nécessité d'évolution du progiciel se révèle très rapidement et place les entreprises devant le problème imprévu qui consiste à faire subir, souvent à l'ensemble de leurs équipes, une procédure de formation dont le coût n'est pas très éloigné de celui de la formation initiale.

4.8.2 Les remèdes

4.8.2.1 Progresser

Il n'est pas possible de former les gens une fois pour toute, il faut procéder par étapes.

« le suivi des commandes est pointu, on ne peut pas digérer en une seule étape ».

Une méthode qui semble donner des résultats probants consiste à former les employés aux bases du produit avant le lancement, puis de les amener à progresser, en réunissant des petits groupes de personnes, en écoutant leurs questions et en leur expliquant les solutions adaptées.

4.8.2.2 Un accompagnement permanent

Il semble qu'il faille maintenir une « cellule d'optimisation » permanente, dont le rôle est à la fois de suivre l'organisation et lui évite de retomber dans d'anciens travers mais aussi l'amène à tirer des gisements de productivité que lui permettent ses nouveaux outils.

4.8.3 Un constat préoccupant

Il se pose alors la question de « *la difficulté de cette assistance opérationnelle* », en effet, contrairement à ce qui était envisagé initialement, la cellule de conduite du changement doit avoir un rôle permanent, qui ne se limite, donc, pas au lancement. En outre, il faut maintenir une infrastructure de « key users », de « process owners », de spécialistes des systèmes d'information... qui non seulement vont être utilisés à plein temps mais encore doivent être des employés d'élite.

On se trouve, dans l'immense majorité des cas, devant un investissement et une ponction sur les ressources de l'entreprise imprévus.

En fait, cette question n'a généralement même pas été identifiée : certains projets présentent en fin de déploiement une phase de flottement, les équipes qui en étaient l'ossature les quittant progressivement.

Il ressort de ces entretiens que les entreprises sont assises sur des gisements de productivité qu'elles risquent de ne pas exploiter,

- Les organisations, ont, à tort, assimilé les difficultés de mise en œuvre à un échec de la technologie elle-même.

« Le nouvel outil avait suscité un fort enthousiasme mais n'a pas été à la hauteur des attentes : initialement, le système était indisponible un jour sur 2 ; le datawarehouse n'était pas rafraîchi à temps. (Aujourd'hui) le taux d'utilisation du SFA et du Datawarehouse demeure très faible ».

- Les directions générales semblent avoir depuis longtemps tourné leur attention vers d'autres horizons. Dans un cas, même, les « sponsors » ont disparu et il n'existe plus de lien formel entre le projet et le management de l'entreprise.
-

5. Constatations

5.1 Un bilan décevant

Le bilan que l'on peut tirer des déploiement d'ERP de ces dernières années n'est que moyennement satisfaisant : si « les processus tournent », l'outil est loin d'être utilisé au maximum de ses possibilités.

Un interviewé fait l'analyse suivante :

- Ces phénomènes ont été particulièrement visibles dans les projets de « rupture » : il s'agissait de rationaliser très rapidement une organisation, les employés devant s'intégrer dans ces procédures dans un second temps. Mais la « normalisation » ne s'est pas faite, les utilisateurs essayant souvent de ramener le nouveau modèle au fonctionnement passé.
- Plus généralement la volonté de parer au plus pressé lors de déploiements trop rapides faits de « haut en bas », avec des dirigeants qui se bornent à demander « *des gains de productivité et des tableaux de bord* » mais ne s'intéressent pas aux impacts réels de ces outils, a débouché sur un concept unique sans déclinaison local / central, alors que l'outil peut très bien gérer cette diversité.
- En particulier, il n'a pas été tenu compte des besoins différents des dirigeants et des employés, un seul mode de communication leur a été fourni, si bien, par exemple, que les utilisateurs ont été amenés à développer leurs propres outils.
- Ceci a entraîné un manque d'adhésion des utilisateurs, dont les besoins ne sont pas pris en compte, un déficit qui est ensuite extrêmement difficile à combler.
- La logique de l'outil n'a pas été comprise, par exemple le reporting a souvent été déconnecté des processus, d'où des problèmes de traçabilité.
- Des problèmes internes à l'organisation des intégrateurs qui « *enferment le client dans leur logique* », favorisant des déploiements rapides et ne pouvant pas toujours apporter un niveau de formation suffisant (d'où des utilisateurs qui sous-estiment les capacités de l'outil).

5.2 Faits marquants

5.2.1 Des ambitions revues à la baisse

Le déploiement des ERP s'est révélé beaucoup plus complexe et usant qu'envisagé initialement. En général, les premières phases de déploiement ont connu de très importants retards (typiquement 2 ans au lieu de 1) et ont conduit les équipes projet à réduire les spécifications initiales aux fonctions critiques pour l'entreprise, qui étaient déjà assurées par les anciens systèmes.

Les équipes d'intégration, sous pression, ont aussi essayé de parer au plus pressé.

En outre les équipes de pilotage de projets, constituées de cadres de haut niveau qui ne voyaient ce travail que comme une étape dans leur carrière, ont mal vécu le rallongement des délais.

Enfin, les structures (par exemples « sponsors ») ont évolué au cours du projet.

5.2.2 Une tendance à la régression

On constate, suivant les termes d'un interviewé, que certaines populations sont « hermétiques » au changement, or, quand on en fait la liste on constate que ce sont ces populations qui contrôlent les affaires de la société.

La conséquence en est sérieuse : ces populations tendent à essayer de ramener les nouvelles procédures aux anciennes, ce qui conduit à une régression qui peut s'accompagner de conséquences graves, par exemple de pertes de productivité (exemples de détérioration de la gestion des stocks), des litiges avec des clients (pour des raisons de présentation des

commerciaux font saisir par leurs assistantes les tarifs contenus dans un ERP, l'entreprise paie les conséquences des fautes de frappe), etc.

5.2.3 Certains gains évidents ne sont pas au rendez-vous

Un des motifs pour installer ces progiciels a été de rationaliser l'informatique de certaines entreprises et de diminuer les ressources qui lui étaient consacrées. L'effet semble avoir été à l'opposé des espoirs :

- Augmentation du besoin en compétences en systèmes d'information.
- Constitution de pôles d'expertise en intégration, ou installation plus ou moins à demeure de prestataires.
- Les cellules d'accompagnement du changement deviennent permanentes et leur volume de travail ne montre aucun signe de fléchissement, bien au contraire.

5.2.4 Reengineering

Plusieurs projets étudiés correspondaient à des Reengineering de l'entreprise.

On constate (mais l'échantillon est petit) :

- Que l'entreprise qui a conçu le Reengineering n'a pas été l'intégrateur.
- Que les ambitions initiales se sont révélées intenables ou ont été rapidement remises en causes. L'organisation ayant fini, dans tous les cas, par revenir à son état initial.

Les raisons de ces échecs apparaissent surprenantes et révélatrices d'un manque inattendu de connaissances de réalités élémentaires. Par exemple

- Sous-estimation des coûts de transport et des exigences de grands comptes, justifiant une centralisation de centres de stockages ;
- Séparation de métiers vus pourtant comme confondus par le marché ;
- Méconnaissance de lois sur les transferts de fonds de certains grands pays qui mettent en échec le modèle proposé...

5.3 Des hypothèses erronées

5.3.1 Il ne s'agit pas d'un déploiement de logiciel

L'analyse faite par les interviewés ayant le plus de recul par rapport à ce type de problème montre que l'erreur principale a été de ne voir que la partie émergée de l'iceberg, le déploiement du progiciel :

- Les dirigeants espéraient à la fois gagner en productivité et simplifier la gestion de leur entreprise par un investissement qu'ils percevaient comme industriel, ils n'ont pas vu l'impact humain du projet.
- Les cabinets d'intégration sont entrés dans la même logique déployant essentiellement des équipes techniques et mettant assez peu en avant la question de la « conduite du changement ».
- Les utilisateurs finals ont été formés, trop souvent, au logiciel et non à leur nouveau rôle.
- Or, il s'agit essentiellement d'une réorganisation et ce sont donc les hommes qui en sont le facteur clé de succès.

5.3.2 Un déploiement d'ERP n'a pas de fin

Conformément à l'hypothèse investissement industriel, les équipes de pilotage n'ont été installées que pour peu de temps.

Or, comme on l'a vu :

- Les réels gains de productivité ne se révéleront qu'à long terme (certains experts envisagent des ordres de grandeur de 5 à 10 ans)
- Pour les trouver, il faudra que toute l'organisation les cherche, ce qui signifie non seulement de dédier des équipes pour piloter le travail mais surtout qu'il n'y ait plus de populations « hermétiques », que chacun retrousse ses manches.
- Les organisations devront donc apprendre à vivre avec leurs ERP, la conduite du changement liée aux évolutions combinées progiciel / processus devenant une part récurrente de la vie des entreprises.

On constate alors un autre paradoxe : les nouveaux systèmes ne semblent pas plus faciles à faire évoluer que les anciens.

Par exemple, deux divisions de la même entreprise qui fusionnent et qui possèdent le même ERP, ne vont pas, au moins dans un premier temps, essayer de faire converger les paramètres, c'est l'organisation qui va devoir assurer le « pont » entre eux. Ainsi, par exemple, des assistantes commerciales vont devoir « jongler avec les deux systèmes », suivant les termes d'un interviewé.

L'explication ne réside peut-être pas dans la seule rigidité du progiciel : pour les organisations, le changement se limite à son déploiement, ses évolutions sont ignorées. Or, chaque évolution doit être considérée avec autant de sérieux que le déploiement initial, le même type de moyens est nécessaire.

Un frein majeur à la prise de conscience de ce fait est le coût récurrent de ces évolutions qui n'était apparu dans aucun business plan. Soulever cette question est probablement vu par beaucoup comme un aveu d'échec et l'organisation préfère étouffer cette mauvaise nouvelle en adoptant des solutions de fortune plutôt que d'en faire part à sa direction générale.

5.4 La conduite du changement, nœud du problème

L'ensemble des interviewés s'accorde sur le fait que la conduite du changement est la clé de voûte de la réussite³.

Un interviewé estime d'ailleurs que les entreprises ressemblent à une personne qui aurait acheté une voiture de course mais qui n'aurait pas compris qu'elle devait apprendre à conduire avant de prendre son volant.

5.4.1 Un manque de prise de conscience

La plupart des directions reconnaissent qu'il faut passer par une étape de conduite du changement, mais ne savent pas toujours de quoi il s'agit.

« Le change management n'était pas envisagé très fermement initialement : « il faut faire parce que ça se fait ». »

5.4.2 Des investissements insuffisants

Un spécialiste de la conduite du changement au sein d'un grand cabinet de conseil estime que, sauf rares exceptions, les sommes consacrées à la conduite du changement sont beaucoup trop faibles :

« 5 à 10% alors que ce devrait être au moins 20% du coût du projet »

³ Une étude américaine, montre d'ailleurs que 87% des échecs de déploiement de progiciels de CRM sont attribués par les dirigeants des sociétés concernées à une conduite du changement inadéquate (« Avoid the Four Perils of CRM », Rigby, Reichheld, Scheffer, Harvard Business Review, Février 2002).

The Economist (« A Touch of Concrete », 21 Avril 2001), juge que c'est un problème général au déploiement des systèmes d'information et cite une étude du Standish Group qui constate que c'est l'explication principale du fait que ¾ des projets de ce type se passent mal.

Les torts sont probablement partagés : les dirigeants ne sont pas sensibilisés à cette question et les intégrateurs ne sont pas très à l'aise pour « vendre » ce type de prestations : lorsque l'on veut diminuer le prix d'un projet, on rogne sur sa partie conduite du changement.

5.5 Les difficultés des intégrateurs

Un collaborateur d'un éditeur de logiciel juge que les intégrateurs « *enferment leurs clients dans leur logique* », qui est une logique de paramétrage de schéma directeur, qui s'accommode assez mal de la conduite de changements humains.

Les consultants interrogés ne démentent pas cette vision : les consultants juniors qui sont responsables de cette mission ont beaucoup de mal à définir quels vont être les impacts sur l'organisation du progiciel et des évolutions de processus qu'il entraîne.

« *On n'a jamais eu de méthode rigoureuse de définition de tâches* », si bien que le système garde l'emprunte de l'analyse préliminaire basée sur des « *interviews faites très en amont* ».

En outre, l'enjeu principal est que le système fonctionne correctement au moment du lancement, la formation des utilisateurs est souvent un souci secondaire. Un interviewé observe :

- La formation n'est pas faite par des formateurs (« *aucune pédagogie* »), mais par des techniciens dont ce n'est pas le priorité
- La formation est conçue à la va-vite et faite « *dans les deux dernières semaines* ». Des transparents standards sont téléchargés par des techniciens surchargés qui les traduisent dans l'urgence. L'utilisateur est donc formé au logiciel, mais non à son nouveau rôle, ce qui est pourtant le cœur de la question.

Un consultant pense que ce qui manque aujourd'hui aux intégrateurs c'est « *un système d'assurance qualité* » qui puisse encadrer le processus de conduite du changement.

5.5.1 Les aides en ligne (EPSS)

Tous les interviewés qui les connaissent estiment que ces aides en ligne puissantes, qui sont fournies soit par des éditeurs soit par des entreprises spécialisées soit encore par des intégrateurs, ne peuvent servir qu'aux intégrateurs eux-mêmes (« *Les formations de (éditeur de progiciel de gestion), boîte d'informaticiens, ne sont pas conçues pour les utilisateurs mais répondent surtout au besoin des informaticiens* »), en effet, elles ne sont pas adaptées à l'utilisateur final, qui les trouve beaucoup trop longues et complexes à lire.

Au sein de la multinationale Y : « l'aide en ligne n'est utilisée par personne ».

Sur la base de données de l'ensemble des formations à (un ERP), qui permet de faire des transparents et des scripts utilisateur : « personne ne les lit sauf l'équipe projet ».

Un consultant résume ainsi son expérience de ces outils :

- Ce n'est pas interactif
- Ça consomme beaucoup de temps consultant (mise au point)
- L'outil ne rencontre pas un grand succès auprès des utilisateurs (donc pas très efficace).

Les interviewés déplorent que certains dirigeants y voient des solutions bon marché à la conduite du changement, n'attaquant pas, à cause d'elles, le fond du problème.

5.5.2 La nature du problème

« conduite du changement » peut sembler un terme un peu effrayant qui sous-entend une évolution difficile. Or, il ne semble pas qu'il en soit ainsi. En termes de durée, les exemples donnés par les interviewés montrent qu'une conduite du changement réussie ne demande pas plus de temps qu'une formation « normale ».

Ils insistent sur :

- L'importance de l'accompagnement (« *le contact direct est très important* »)

- L'importance d'expliquer concrètement aux équipes quel va être leur nouveau rôle et comment, elles vont l'assumer (il faut « *que les gens reprennent leurs marques* »).

En fait, suivant l'un des interviewés, la question de la complexité technique du logiciel est tout à fait secondaire, de même que le problème du changement de mission, ce qui compte vraiment est de combattre les angoisses des personnes concernées, de les rassurer. Le rôle de l'homme dans la « conduite du changement » est donc plus la stimulation que l'enseignement, d'où l'importance du management comme vecteur de motivation.

Cependant, on peut noter que beaucoup d'exemples « remarquables » cités concernent des unités isolées. La réussite de la conduite du changement paraît résulter essentiellement de la qualité de l'équipe qui la mène et les personnes qui ont les qualifications pour ce faire sont relativement peu nombreuses.

En résumé, la complexité du problème n'est pas de faire évoluer chaque personne, prise individuellement (il ne s'agit que de lui donner un peu de confiance et de lui apporter des connaissances relativement simples), mais de faire évoluer « comme un seul homme », l'ensemble d'une organisation.

Cette évolution « de masse » met en échec les approches classiques de la conduite du changement.

6. Que faire ?

6.1 Une bonne nouvelle

Alors que les grands projets de déploiement d'ERP sont considérés au mieux comme des semi-échecs et relégués trop souvent dans les oubliettes des projets de direction générale, la bonne nouvelle est que l'essentiel des gains de productivité qu'ils offrent reste à réaliser.

En effet, les experts⁴ s'accordent sur le fait qu'ils fournissent l'infrastructure pour réaliser un réel « Reengineering » de l'entreprise.

De nombreuses études ont été faites sur le sujet, on peut se limiter à rappeler quelques gains identifiés :

Tout d'abord, puisqu'un ERP est avant tout la base d'un Reengineering de l'entreprise, l'idée est de prendre les processus principaux et de regarder comment le système d'information peut permettre de les améliorer :

Réduction des temps de cycle	
Réduction des temps de transaction	
Meilleure gestion financière	
Gestion de la chaîne client / fournisseur	Commerce électronique / optimisation approvisionnement
Gestion de la connaissance	Rendre explicite des processus implicites (l'ERP permet de matérialiser ces processus)

Avant d'entrer dans des projets de grande ampleur, de premières étapes peuvent-être franchies dès la fin du déploiement. À titre d'illustration :

- Optimisation du système (ERP) : éliminer les coûts par une utilisation plus rationnelle de l'ERP. Exemples : consolidation de certaines fonctions (comptables qui font la même chose à des endroits différents), suppression de logiciels anciens qui ont résisté à l'évolution et qui justifient des équipes dédiées.
- Fonctionnalités prévues initialement et qui ont été éliminées du fait des contraintes de temps.
- Analyse des données stockées (pourrait-on vendre plus et mieux, grâce aux informations disponibles ? peut-on rationaliser les achats ? le fonctionnement de la société ?...)
- Le système permet-il d'apporter de nouveaux services aux clients ?
- Poursuivre l'uniformisation de certains processus

Les opérationnels interviewés approuvent cette vision, mais notent en même temps la complexité qu'il y a à faire évoluer à la fois une organisation (généralement internationale et devant changer « en bloc ») et ces progiciels dont le paramétrage fin est un véritable casse-tête.

6.2 Bâtir les outils de conduite du changement

Il faut que l'organisation utilise le système pour qu'elle soit capable de trouver de nouvelles idées. Une condition préliminaire est donc que l'investissement de formation initial soit poussé suffisamment pour que l'ensemble de l'organisation soit à l'aise avec le progiciel.

Quelques suggestions pour chercher ces gains de productivité :

⁴ Voir, par exemple, « Mission Critical, Realizing the Promise of Enterprise Systems », Davenport, HBS Press, 2000 ; « A Second Wind for ERP », McKinsey Quarterly, 2000, numéro 2.

- Mettre en place un système de consultation des utilisateurs, éventuellement avec appui de spécialistes techniques. Certains experts suggèrent, par exemple, de créer des « initiative owners » dans chaque unité.
- À partir de cette analyse, créer un business plan (ou reprendre celui qui aurait dû être écrit avant le démarrage du projet).
- Suivre et enregistrer les gains de productivité. Dans certaines entreprises une personne mesure en permanence coûts / bénéfices, à noter que des métriques nouvelles peuvent avoir à être développées (par exemple meilleure précision des prévisions dont l'impact peut être difficile à chiffrer mais qui peut être important pour le top management).

Il semble qu'il y ait consensus sur le fait que le message à envoyer à l'organisation est que l'ERP a pour but principal le gain de productivité et donc que tout doit être fait pour l'obtenir (notamment utilisation de systèmes d'encouragement y compris pour les prestataires de services).

À cette étape, le plus dur reste à faire : la conduite du changement :

- L'entreprise doit développer un savoir-faire en termes de paramétrages du progiciel et de bonnes pratiques dans la définition de processus (si ces processus correspondent à des compétences clés, ce savoir-faire ne peut-être partagé, ce qui élimine le recours aux « templates » ou aux prestataires externes).
- L'entreprise doit pouvoir évoluer rapidement et ce de manière homogène, ce qui signifie, d'une part, de maintenir une infrastructure de conduite du changement permanente (cellules de conduite du changement, « key users », etc. le tout constituant un réseau accompagné d'un système d'assurance qualité), d'autre part d'avoir une réelle volonté d'accumuler une expérience dans ce domaine.

Le problème qui demeure est le coût de cette « infrastructure », en effet

- Elle demande d'immobiliser, pour le compte du progiciel de gestion, un nombre important d'employés de grande valeur.
- L'effort « d'assurance qualité », qui consiste à s'assurer que tous ses membres sont au même (et meilleur) niveau est colossal, notamment pour les multinationales.

7. En conclusion

Rappelons pour commencer quelques paradoxes :

A priori	Constatation
ERP ⇔ investissement industriel	Investir dans un ERP a un impact organisationnel majeur. En particulier, il conduit à donner beaucoup plus de « pouvoir » à l'ensemble des employés. Si l'ensemble des employés ne « rentre » pas dans le changement de manière « pro active », ce ne peut qu'être un échec.
ERP ⇔ Reengineering	Installer un ERP est le début du Reengineering. Un ERP est l'outil du Reengineering, l'installer n'est que le commencement du travail, qui devra plus se faire « bottom up » que « top down ».
ERP ⇔ durée d'installation limitée	Un projet ERP n'a pas de fin. La recherche de gains de productivité est permanente. En outre, l'ERP doit évoluer avec l'organisation (le faire évoluer n'est pas trivial).
ERP ⇔ source de réactivité flexibilité et uniformité	Un ERP est très rigide, ses évolutions correspondent à de « grandes manœuvres » qui demandent savoir-faire / planification parfaite / investissement important...
« conduite du changement » ⇔ formation à un logiciel	Il s'agit de faire évoluer les comportements quasiment de l'ensemble des employés, de les faire entrer dans de nouveaux rôles.
Les raisons de blocage : complexité technique	Raisons de blocage : angoisse ; perte de ses marques ; le management n'est pas motivé / n'amène pas l'organisation à « sauter à l'eau ». La technique est un problème mineur.
Combattre le blocage : plan de formation	Combattre le blocage : plan de communication / stimulation.

En fait :

- Un ERP ouvre la voie à des gains de productivité probablement importants, mais sa présence n'est pas suffisante pour les obtenir, il faut que toute l'organisation s'attelle à leur recherche
- Malheureusement cette optimisation n'a pas été envisagée, les ERP, au lieu d'être une source de bénéfices risquent d'être une cause de rigidité
- Pour libérer ces gains de productivité, les entreprises doivent apprendre à « conduire le changement » : à faire évoluer organisation et logiciel.
- Cette conduite du changement a pour caractéristique, non d'être complexe « techniquement », mais de toucher un très grand nombre de personnes, souvent réparties sur le globe, qui doivent évoluer « comme un seul homme ».
- Les facteurs clés de succès d'une conduite du changement sont essentiellement :
 - ⇒ Un plan d'action qui entre dans de petits détails et qui doit être vu surtout comme un plan de communication / stimulation
 - ⇒ Une montée en puissance progressive de la formation / stimulation
 - ⇒ Une formation prise en main par l'interne, les prestataires ayant un rôle d'expertise et de support, mais ne devant absolument pas se substituer au travail de conduite du changement de l'entreprise
 - ⇒ La volonté de combattre les angoisses et de permettre aux équipes de retrouver leurs marques
 - ⇒ La motivation du management, capitale dans la stimulation

- ⇒ Un apprentissage actif, si possible en faisant « toucher » outil et situation concrète le plus tôt possible et en permettant une formation finale le plus près possible du déploiement

Il est très important de créer un « esprit d'équipe » autour du projet. Sous cet angle, il est fondamental de combattre le « turn over », y compris chez les sous-traitants.